

DISEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA  
DE BIENESTAR SOCIAL “COOBSOCIAL”.

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE  
MAGISTER EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA

PREPARADO POR:  
ING. ANA CECILIA PICO POLO

TUTOR  
ING. RITA PEÑABAENA NIEBLES  
ING. CARMEN BERDUGO

UNIVERSIDAD DEL NORTE  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA



BARRANQUILLA, COLOMBIA

2018

"El informe del proyecto que figura en este documento no ha sido presentado previamente para optar por un título o diploma en esta o en cualquier otra institución de educación superior. Es resultado del conocimiento y creencia de los autores y no contiene ningún material publicado o escrito por otra persona excepto donde previamente se hace la debida referencia”.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	4
Introducción.....	5
CAPITULO 1: HISTORIA Y COMPOSICION DE LA COOPERTIVA .....	7
COOBSOCIAL.....	7
1. Reseña histórica y composición de la Cooperativa Multiactiva de Bienestar Social - COOBSOCIAL .....	8
2.Organigrama de Coobsocial .....	10
3.Problema.....	12
4. Objetivos.....	14
4.1            Objetivo General .....	14
4.2            Objetivos Específicos .....	14
5.Metodología.....	14
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA .....	16
6.Marco Conceptual.....	17
7.Marco Teórico .....	20
7.1            Fase 1: Evaluación o Diagnostico .....	20
7.2            Fase 2: Formulación del Plan estratégico .....	26
7.3            Fase 3: Formulación de planes operativos .....	30
7.4            Fase 4: Ejecución y control .....	31
CAPITULO III: DISEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA .....	33
CONCLUSIONES .....	42
RECOMENDACIONES .....	43
BIBLIOGRAFIA .....	44
ANEXOS .....	45

## **RESUMEN**

El propósito del siguiente proyecto es establecer una metodología para el diseño de la planeación estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Bienestar Social -Coobsocial, acorde a las necesidades organizacionales actuales y teniendo en cuenta su entorno para lograr un crecimiento sostenido. Para lo anterior, se iniciará revisando diferentes teorías de direccionamiento estratégico, y todas aquellas herramientas de recolección de datos orientadas al desarrollo del proyecto.

El proyecto se basa en la teoría expuesta por Hernán Zabala Salazar, el cual, desde la creación de la misión y la visión, establece un marco para el establecimiento de objetivos a largo plazo, así como para el establecimiento de estrategias que contribuyan a la implementación efectiva del direccionamiento estratégico de las organizaciones.

Al finalizar este proyecto se dejarán recomendaciones para el seguimiento del plan estratégico y la toma de decisiones, que le permitan a la cooperativa crecer en el tiempo.

## **ABSTRACT**

The purpose of the following project is to establish a methodology for the design of the strategic direction of Coobsocial, according to current organizational needs and taking into account their environment to achieve sustained growth. For the above, it will start by reviewing different strategic management theories, in addition to all the data collection tools for the implementation of the project.

The project is based on the theory put forward by Hernán Zabala Salazar, who, from the creation of the mission and vision, establishes a framework for the establishment of long-term objectives, as well as for the establishment of strategies that contribute to the implementation effective strategic management of organizations.

At the end of this project, recommendations will be left for monitoring the strategic plan and making decisions, which will allow the cooperative to grow over time.

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas deben enfrentar numerosos retos y exigencias para garantizar su supervivencia, y tienen un componente social y político inherente a su naturaleza filosófica, que las compromete a ser artífices del desarrollo. Es necesario que abran sus puertas y mentes a nuevas formas de desarrollo, se acerquen y asocien entre ellas y con las instituciones de educación superior, como círculos de producción académica, tecnológica e investigativa; se requiere que las cooperativas participen activamente, con recursos e ideas, en los procesos de desarrollo sectorial, tecnológico, investigativo y científico.

El presente anteproyecto de grado está enfocado en el diseño de la Planeación estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Bienestar Social, la cual dentro de su objeto social contempla ofrecer productos y servicios que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, familias y comunidad en general.

En este trabajo se realizará un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa, que permita conocer aspectos de localización, operación, impacto de su objeto social en los asociados, sus familias y la comunidad en general, y aspectos relacionados con la generación de ingresos y el sostenimiento de la organización a través de sus líneas de negocio.

El desarrollo de la Planeación Estratégica para Coobsocial está compuesto por tres etapas: Evaluación o diagnóstico (análisis interno y externo), Formulación del plan estratégico y la Formulación de Planes Operativos.

Para el logro de sus propósitos, el presente trabajo se fundamenta en los principios cooperativos, en los valores éticos, sociales, económicos y políticos, y en el desarrollo del objeto del acuerdo cooperativo que en sus Estatutos reza: El objeto social de la COOPERATIVA MULTIACTIVA DE BIENESTAR SOCIAL, “COOBSOCIAL”, estará orientado a la prestación de servicios de BIENESTAR SOCIAL a sus Asociados, buscando el mejoramiento integral, social y cultural del asociado y su núcleo familiar. Sin embargo, por razones de interés social y bienestar colectivo, los extenderá a la comunidad en general, teniendo en cuenta las disposiciones legales vigentes.

## **CAPITULO 1: HISTORIA Y COMPOSICION DE LA COOPERTIVA COOBSOCIAL**

## **1. Reseña histórica y composición de la Cooperativa Multiactiva de Bienestar Social - COOBSOCIAL**

A comienzo del año 2004 un grupo de asociados de la organización MutuaL SER, inquietos por crear fórmulas de participación y oportunidades para los asociados de MutuaL SER y comunidad en General, se visionaron la creación de una organización de Bienestar Social cuyo objeto social buscara el mejoramiento integral, social y cultural de los asociados y su núcleo familiar a través de acciones que condujeran al mejoramiento de su calidad de vida. Es así como el 19 de junio de 2004 se realiza en el municipio de El Carmen de Bolívar la asamblea de constitución de la Cooperativa Multiactiva de Bienestar Social COOBSOCIAL, para que a través de su objeto social permitiera cumplir con lo visionado por el grupo de amigos voluntarios y solidarios.

De esta manera se constituye La cooperativa Multiactiva de Bienestar Social COOBSOCIAL” como una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, inscrita en la cámara de comercio de Cartagena el día 4 de agosto del 2004 bajo el libro No 7.522, orientada a la prestación de los servicios de Bienestar Social a sus asociados, buscando el mejoramiento Integral, social y cultural del asociado y su núcleo familiar, extendiendo sus servicios a la comunidad en general, marcados en los principios constitucionales y en lo referente a la normatividad cooperativa.

COOBSOCIAL se constituye con 51 asociados y busca inicialmente desarrollar actividades comerciales en el suministro de medicamentos a los asociados de la EPS MutuaL SER. Durante el año 2004 presentaron propuesta a la Empresa Drogas la Esperanza Ltda. y a la empresa Asociativa DISTRIFARMACO E.A.T. quienes venían desarrollando como objeto social la Comercialización y Dispensación de medicamentos a E.P.S. del régimen subsidiado en el Municipio de El Carmen de Bolívar, Sampués (Sucre) y en la ciudad de Sincelejo, todo esto con el fin de fortalecer a COOBSOCIAL como entidad de la Economía Solidaria y poder generar mayor participación a personas que quisieran contribuir activamente con esta finalidad, sin perseguir ánimos de lucros; solo con el sentido de cooperar y generar una entidad más visible y con mayor capacidad financiera y administrativa capaz de satisfacer necesidades colectivas y comunitarias a través de la ejecución de sus diversos fondos sociales. En diciembre de 2004, Coobsocial ejecutó su primer contrato en el suministro de insumos navideños a Fundación SER, obteniendo sus primeros ingresos, que le permitieron solventar sus gastos administrativos, al igual recibieron mensualmente los aportes de los cooperados equivalentes a un 4% de sus ingresos o del S.M.L.M.V.

El primero de enero de 2006, Coobsocial obtiene el contrato de suministro de

medicamentos a los usuarios de la EPS Mutual SER, por la vinculación y apoyo solidario de las entidades Drogas la Esperanza y Distrifarmaco E.A.T, iniciando con una nómina de 13 empleados y 43 asociados, y un patrimonio variable de 63.780.000.

En el mes de julio del año 2012 se constituye el establecimiento de comercio denominado DISTRIBUCIONES GLOBAL NACIONAL adscrito a COOBSOCIAL, con la comercialización de electrométricos, muebles y enseres, equipos de cómputo y comunicación, útiles de oficina, papelería y útiles escolares, accesorios para el hogar, accesorios personales y bisutería; Logrando un crecimiento muy significativo en su actividad comercial y encaminado al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y comunidad, alcanzando una nómina de 15 empleados y 63 asociados. En el año 2013 se adquiere sede propia en el Municipio de El Carmen de Bolívar en cumplimiento al PDI y atendiendo a una población del régimen subsidiado de 49.146 asociados de la EPS Mutual SER, en el suministro de medicamentos.



En el año 2014 se adquiere la segunda sede, ubicada en la Ciudad de Sincelejo, continuando con la atención de la población del régimen subsidiado en los municipios de Sampúes (Sucre), El Carmen De Bolívar, corregimiento de Chocho (Sucre) y en la ciudad de Sincelejo; Ejecutando fondos de desarrollo comunitario, solidaridad y educación y permitiendo a los asociados la adquisición de líneas de crédito de Libre inversión, Fomento Empresarial y Educativo.

En el año 2015 se inaugura el Establecimiento de comercio Surtidora de medicamentos de Colombia “SURTIMEDIC” de propiedad de COOBSOCIAL, con el objeto de ampliar las líneas comerciales en productos farmacéuticos Genéricos y comerciales, productos de tocador e insumos Hospitalarios, alcanzando 19 personas vinculadas en nómina con participación de asociados y familiares; De esta manera se impone como reto continuar participando activamente desde una perspectiva social y económica, buscando siempre una mejora en la calidad de vida de los asociados y sus familias.

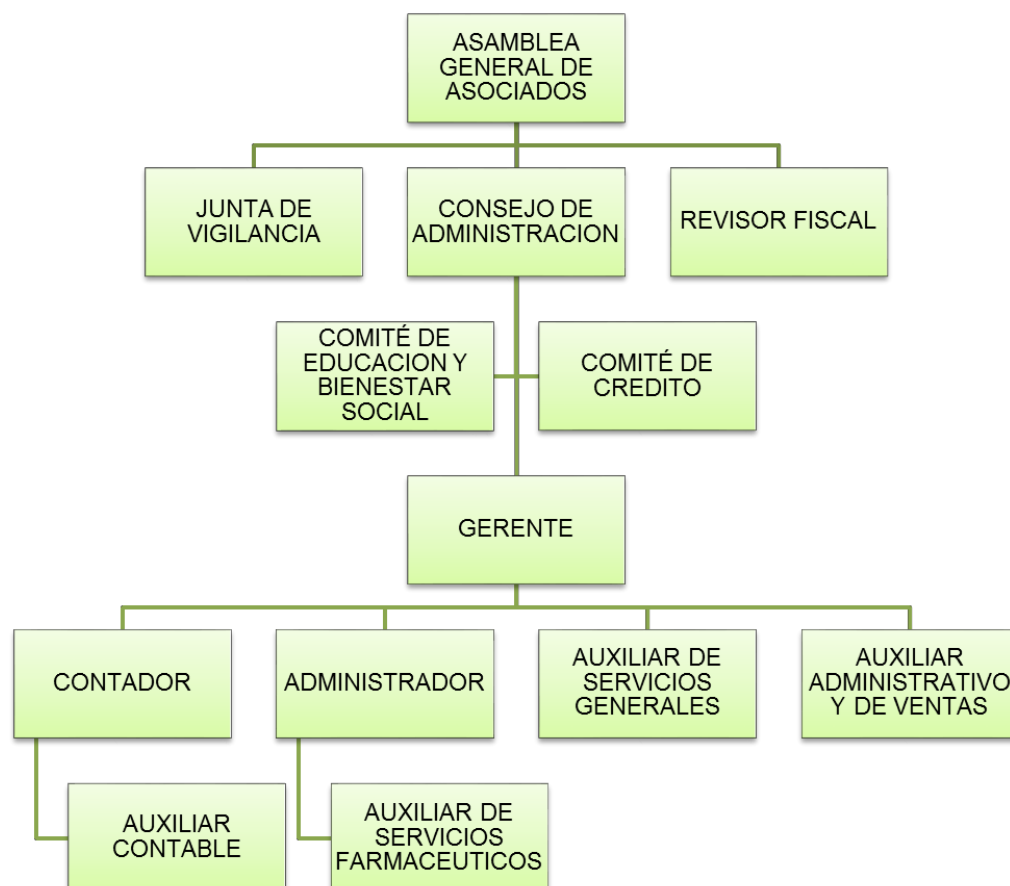
## **2. Organigrama de Coobsocial**

Por su naturaleza cooperativa, Coobsocial, no cuenta con una junta directiva, sino con un consejo de administración, el cual es establecido y nombrado por la asamblea general de asociados, quien a su vez nombra una junta de vigilancia, un revisor fiscal, un comité de educación y bienestar social, y un comité de crédito, quienes se encargan de velar y vigilar que se cumplan los estatutos establecidos dentro de asamblea general de socios para el buen funcionamiento y desarrollo de la cooperativa.

La asamblea general de socios se encarga también de nombrar un gerente que cumpla con el perfil establecido dentro de los estatutos.

La planta de trabajadores de Coobsocial está conformada por: 1 contador, 1 administrador, 3 auxiliares de servicios generales, 1 auxiliar administrativo y de ventas, 8 auxiliares de servicios farmacéuticos y 4 auxiliares contables.

Figura 1: Organigrama de COOBSOCIAL



Fuente: Coobsocial

### **3. Problema**

La Cooperativa Multiactiva de Bienestar Social “Coobsocial” es una organización que promueve el bienestar social de todos sus asociados y la comunidad en general a través de la comercialización de productos y servicios, con sede principal en El Carmen de Bolívar, y subsedes en Sincelejo y Sampedra; La preocupación principal de los asociados es la planeación de actividades que aumenten el rendimiento de la cooperativa a corto y largo plazo; Coobsocial cuenta con un plan formulado desde el año 2012, en este plan se establecieron 4 objetivos estratégicos, uno de ellos tuvo un porcentaje de cumplimiento del 25%, mientras que tres objetivos estratégicos restantes no se cumplieron.

Hoy en día la cooperativa tiene inconvenientes en la definición de un nuevo Plan que genere crecimiento en el desempeño de sus procesos, no se tiene claro como iniciar un despliegue estratégico, no tienen claro las acciones a tomar para crecer en el mercado ; todo lo anterior se debe a que la cooperativa desde sus inicios no estableció lineamientos claros, los asociados no se preocuparon por trabajar en conjunto hacia el crecimiento de la misma, presentando hoy problemas de disminución de sus ventas, las cuales en el año 2015 eran de \$ 980.765.962 y hacia el año 2016 disminuyeron a \$ 650.875.460.

Según informe del DANE (Censo 2005), el municipio de El Carmen de Bolívar en su proyección al año 2016 cuenta con una población de 76.051 habitantes, de los cuales 39.235 (52%) son hombres y 36.816 (48%) mujeres, distribuidos en el territorio: 60.708 (80%) habitantes en la cabecera municipal y 15.343 (20%) en la zona rural. (DNP); El municipio de El Carmen de Bolívar ocupa el primer lugar con más población en el territorio seguido por Corozal, San Onofre y María La Baja, con 76.051, 62.830, 50.647 y 48.439 habitantes respectivamente, acumulando el 56,3% del total de la población de los Montes de María; todo lo anterior representa un aspecto social importante que puede verse como una oportunidad para el crecimiento de sus ventas.

En estos momentos la organización no es reconocida en la población del Carmen de Bolívar, por ende, los servicios que presta tampoco son reconocidos por la población, a pesar de estar ubicados en una de las vías principales del municipio, diagonal al Hospital Local del municipio, lo que los mantiene en ventaja frente a los demás dispensadores de medicamentos; Adicional a lo anterior, en entrevista con la gerente de la cooperativa, ella refiere que actualmente no manejan estrategias de penetración en el mercado.

Actualmente Coobsocial, cuenta con negocios de droguería de venta al público, venta de muebles y enseres, materiales de construcción, etc., sin embargo, su fuente de ingreso principal es el contrato de entrega de medicamentos a los afiliados de la Eps Mutual SER en los municipios de El Carmen de Bolívar, Sincelejo y Sampedra, quiere decir esto, que su cliente principal es la Eps Mutual SER; Los ingresos provenientes de la entrega de medicamentos a los afiliados de la Eps representan el 80% del total de ingresos percibidos mensualmente.

Actualmente, según el ranking publicado por el Ministerio de Salud de Colombia en su página web: [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co), que evalúa la satisfacción de los usuarios de las EPS en 2017, y utilizando una batería de 51 indicadores, Mutual SER Eps (principal cliente de Coobsocial) aparece en primer lugar, ocupando el puesto de la mejor Eps del régimen subsidiado en toda Colombia.

Todo el contexto descrito en los párrafos anteriores, exige para Coobsocial, una planeación estratégica definida con unos objetivos claros, que la mantengan dentro del negocio para cual fue creada, es decir, en el caso de Mutual Ser, esta empresa necesita que todos sus proveedores brinden servicios de calidad a sus usuarios para mantenerse en el primer lugar, y esto sin duda alguna, obliga a Coobsocial a tener unos objetivos definidos claros y en un despliegue estratégico adecuado para la consecución de los mismos. En el caso de las demás líneas de negocio, notamos que el municipio de El Carmen de Bolívar es el municipio con mayor población en los montes de maría, y de los demás municipios de Bolívar, todo esto obliga a la organización a tener una planeación estratégica definida, a aprovechar su ubicación( diagonal al Hospital local del municipio) y el impacto positivo que se puede generar teniendo en cuenta que es el municipio con mayor población del sector, y teniendo en cuenta que su principal actividad es la entrega de medicamentos y la venta de los mismos.

Coobsocial tiene recursos dispuestos para su funcionamiento, sin embargo, cómo no está establecida un plan estratégico, estos recursos no se encuentran asociados a objetivos estratégicos, lo que no permite tener evidencia de la óptima administración de los mismos. La cooperativa está creciendo constantemente en sus líneas de negocio, sin embargo, éstas no se tienen identificadas y priorizadas, lo que dificulta el seguimiento y evaluación al desempeño de cada una de ellas.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

- ✓ Diseñar la planeación estratégica de la cooperativa Coobsocial, que le permita definir planes de acción y la orienten al crecimiento sostenido.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Establecer la misión y la visión de la cooperativa, con el fin de fortalecer el direccionamiento estratégico.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, a través de un análisis de los factores internos y externos, que permitan identificar aspectos relevantes para el establecimiento de las estrategias.
- ✓ Definir indicadores de desempeño con base en el plan estratégico definido, que le permitan a la organización realizar la evaluación, seguimiento y control a las actividades orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos.
- ✓ Definir el plan de implementación con base en el plan estratégico definido, que le permita a Coobsocial cumplir los objetivos y las estrategias definidas.

## **5. Metodología**

El presente proyecto será realizado siguiendo a través de las siguientes fases:

**Fase 1: Revisión Bibliográfica:** En esta fase se revisan y estudian diferentes referentes bibliográficos que permitan desarrollar el proyecto.

**Fase 2: Evaluación o diagnóstico:** Esta fase se detiene en la evaluación del carácter interno y externo, indispensable para medir los resultados del plan y también para iniciar uno nuevo.

**Fase 3: Formulación del plan estratégico:** En esta fase se formula el plan estratégico, es una reflexión frente a lo que es la empresa y a lo que quiere ser.

**Fase 4: Formulación del plan de implementación:** En esta fase se diseñan los planes operativos, dando como resultado la elaboración de los programas y los cronogramas.

## **CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA**

En este capítulo se contextualizarán aspectos particulares de la planeación estratégica en las empresas cooperativas, se definirán términos que serán de gran ayuda para la elaboración de la planeación estratégica de Coobsocial; del mismo modo se ampliara el estudio de los referentes teóricos y se escogerá el que mejor se adapte al tipo de organización.

## 6. Marco Conceptual

A continuación, se definirán términos que contribuirán al desarrollo del proyecto, los siguientes términos son extraídos del texto: Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, del autor Hernando Zabala Salazar:

**Planeación:** Se define como un proceso de reflexión frente al deber ser de una organización. Se refiere a la acción de elaboración conceptual en torno a la identificación del futuro institucional, entendida como la determinación anticipada de resultados esperados y de los procesos correspondientes por desarrollar. Es lo que la ciencia administrativa denomina toma de decisiones frente al porvenir. La planeación en sentido estricto no se limita al proceso de elaborar planes; fundamentalmente implica acciones que deben conducir a acuerdos conceptuales y estratégicos frente al accionar institucional.

**Plan:** Se puede definir como el producto escrito, esto es el documento en el cual se plasman los acuerdos estratégicos, la visión del futuro y el pensamiento acerca de los objetivos a alcanzar.

**Plan de acción:** Se entiende como la operacionalización de los referentes teóricos o de los delineamientos estratégicos pensados y escritos. Es el poner en acción todo ello. También es llamado plan operativo, el cual se define como el poner escrito cada uno de los pasos, cada una de las acciones, todas las metas y los cronogramas con los cuales vas a concretar el plan general.

**Evaluación o diagnóstico:** Es una actividad previa al diseño de los planes que ha de permitir: El conocimiento preciso y profundo de la organización y del medio ambiente en el estado presente y sus tendencias futuras, el reconocimiento de fortalezas y debilidades internas, la identificación de oportunidades y amenazas externas y la formulación de alternativas factibles. Este ejercicio conduce al descubrimiento de los factores clave que afectan el sistema organizacional para decidir a cuáles hay que responder en primera instancia.

**Políticas:** Son las guías o pautas y postulados generales que orientan la gestión. Precisan los límites de actuación de quienes participan en un proceso de formulación y ejecución de planes. Se conciben como perdurables, es decir, que se mantienen como tales por un largo periodo de tiempo. Las políticas deben ser claramente definidas, conocidas y aceptadas por todos.

**Estrategia:** Es la configuración de objetivos de largo alcance que expresan la manera como la organización se va a expandir y la forma como va a comprometer sus diferentes factores en este propósito.



**Objetivo:** Constituyen la descripción o síntesis de un resultado concreto a alcanzar. Son la enunciación de un propósito concreto a logra en un determinado tiempo para obtener el resultado esperado. Deber ser dinámico (sujeto a revisión o adecuaciones), factible (realizable en el tiempo y el espacio) y comprensible (bien descrito).

**Metas:** Es una cuantificación del objetivo o, también, un objetivo de muy corto plazo. Es pues la concreción de propósitos específicos, en el tiempo y el espacio. Deben ser concretas (expresadas en unidades medibles), con un plazo determinado, claras y precisas. Las metas no pueden dar motivo a confusiones.

**Actividades:** Las actividades son la secuencia cronológica de acciones tendientes a lograr una meta; conjunto de tareas que constituyen una meta.

**Táctica:** Son los procedimientos y las reglas de juego necesarias para cumplir con una meta. Representan la forma como, en un momento dado, han de utilizarse los recursos para maximizar los resultados. Es el arte que se emplea para dirigir un asunto en determinado sentido. La constituyen los conocimientos, la experiencia y la imaginación; sirve para ordenar los elementos que conducen al cumplimiento de las metas y al logro final de los objetivos.

**Programa:** Es el conjunto de políticas, objetivos, metas, etc., que corresponden a un determinado subsistema de la organización.

**Cronograma:** Cada objetivo, cada meta, cada actividad, deben ser alcanzables en el tiempo. Debe decirse claramente cuando se va a ejecutar una determinada acción.

**Responsable:** No es suficiente la planeación sin el concurso de los seres humanos. Las acciones se concretan a través del compromiso de las personas.

**Fortalezas:** Son las capacidades de la organización que permiten garantizar el cumplimiento de los

objetivos que ella propone.

**Debilidades:** Son las carencias, fallas o limitaciones de orden interno que pueden restringir o imposibilitar el desarrollo institucional.

**Oportunidades:** Son los hechos, las situaciones o las coyunturas que otorga el análisis de los factores ambientales clave que pueden contribuir y ser utilizados para alcanzar unos determinados objetivos de desarrollo.

**Amenazas:** Se definen como los hechos, las situaciones o coyunturas que son o pueden constituirse en barreras que frenen el desarrollo institucional o el alcance de un determinado objetivo.

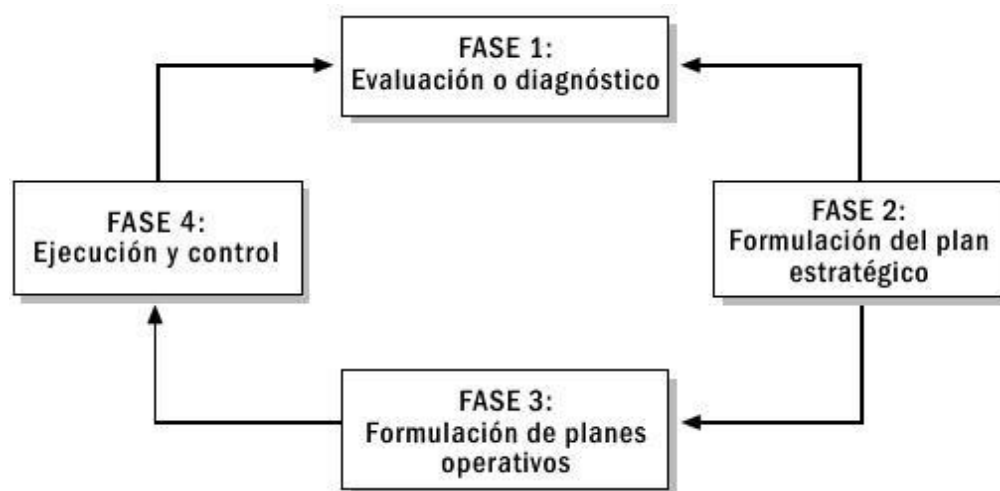
## 7. Marco Teórico

A continuación, se estudiarán dos referentes teóricos de planeación estratégica, que permitirán el desarrollo del proyecto dentro de la cooperativa multiactiva de bienestar social; Luego del estudio de estos referentes se escogerá el que mejor se adapte a la naturaleza de la organización y le permita desarrollar un plan estratégico que promueva su crecimiento.

### 7.1 Modelo de Planeación propuesto por Hernando Zabala Salazar

El proceso de planeación estratégica contempla cuatro momentos esenciales. El primero se detiene en la evaluación de carácter interno y externo, indispensable para medir los resultados del plan y también para iniciar uno nuevo. El segundo momento es el de la formulación del plan estratégico, o mejor la reflexión frente a lo que somos y lo que queremos ser. La tercera fase se constituye en el diseño de los planes operativos, dando como resultado la elaboración de los programas y cronogramas. Por último, se aborda el momento de la ejecución y el control. El proceso general de la planeación estratégica es el siguiente:

Figura 1. Proceso de planeación estratégica



Fuente: (Zabala Salazar, 2005)

#### Fase 1: Evaluación o Diagnostico

La reflexión sobre el futuro, así como la elaboración de los planes operativos, requieren de un proceso previo de evaluación, el cual no solo se refiere al análisis de los problemas internos sino también al de los procesos externos que pueden afectar el desarrollo interno, en el sentido de que se necesita conocer el entorno inmediato de la institución para poder descubrir las amenazas o las oportunidades

que comporta este medio ambiente. De modo que la evaluación se divide en evaluación interna y evaluación externa.

### **Evaluación Interna**

Esta fase es conocida también como auditoria interna, análisis del contorno o análisis interno. Se define como el proceso mediante el cual se analizan y evalúan las interrelaciones entre las áreas funcionales de una organización. El resultado concreto de dicha evaluación o análisis es la determinación de las fortalezas y debilidades de la organización.

Para proceder a la evaluación interna se requieren grandes esfuerzos investigativos. Normalmente, esta fase resulta la más exhaustiva del proceso de planeación. Debido a que en ella se realiza un análisis en profundidad y una investigación de detalle del conjunto de problemáticas internas de la institución.

Todas las investigaciones y los análisis realizados durante esta fase de la planeación deben permitir una serie de resúmenes o síntesis de fortalezas y debilidades internas por cada una de las áreas estudiadas. Estas síntesis servirán, posteriormente para abordar la denominada matriz DOFA, que puede considerarse como una técnica econométrica utilizada para orientar decisiones empresariales.

Todo el proceso analítico lleva a la formulación de una extensa lista de variables (sean fortalezas o debilidades) que necesitan ponderarse adecuadamente para identificar las que tienen mayor peso sobre todo el sistema organizacional. Para identificar estas últimas y darles prioridad sobre las demás en el momento de compararlas con factores del ámbito externo, se ha dispuesto la matriz de evaluación de factores internos, la cual se construye mediante la siguiente metodología:

Elaborar el listado de fortalezas y debilidades decisivas, con un mínimo de cinco factores y un máximo de veinte.

1. Ponderar los factores. La totalidad de los factores dispuestos tienen una valoración de 1.0. Según la importancia de este dentro del sistema organizacional tendrá un ponderado de X O 2X.
2. Clasificar las variables: Tipo 1) Corresponde a una debilidad mayor; Tipo 2) Debilidad tipo menor; Tipo 3) Fortaleza menor; Tipo 4) Fortaleza mayor.
3. Realizar la comparación 2:3 de la tabla 1.
4. Sumar resultados: Si el resultado de la relación es mayor a 2,5 entonces nos hallamos ante un estado de fortaleza interna. Si el resultado es inferior a 2,5 nos encontraremos en un estado general de debilidad interna.

Así las cosas, el resultado final de la evaluación interna se condensa en un conjunto de fortalezas y debilidades clasificadas en orden de importancia con base en su ponderación final. De otro lado, la sumatoria de los valores ponderados identificara el estado general de fortalecimiento o debilitamiento en que se encuentra la organización que se analiza.

Figura 2. Ejemplo de la Matriz de evaluación de los factores internos.

<b>Factor interno decisivo</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Cultura de la planeación	0,1	2	0,20
Motivación del personal	0,2	2	0,40
Sujetos sociales	0,2	3	0,60
Organización	0,2	3	0,60
Control interno	0,2	2	0,40
Estructura financiera	0,1	3	0,30
<b>Totales</b>	<b>1,0</b>		<b>2,70</b>

Fuente: (Zabala Salazar, 2005)

### **Evaluación Externa**

Se define como el proceso mediante el cual se llega a un conocimiento preciso del contexto institucional, mediante la identificación de los factores (su pronóstico y evaluación) que pueden incidir en su desarrollo; conocimiento indispensable para anticiparse a las amenazas y aprovechar las oportunidades que le brinda el ambiente externo. Se trata de enfocar cual es la situación actual del medio ambiente y como podría llegar a configurarse en el futuro, identificando sus implicaciones en el contorno institucional. Este ejercicio exige identificar, interpretar y ponderar las variables o factores que afectan la organización. En la misma dinámica explicada para la evaluación interna, la investigación y el análisis de variables externas deben conducir a realizar un resumen o síntesis de los componentes analizados. De esta forma, una gran cantidad de estudios pueden conducir a la elaboración de una pequeña síntesis que resume las oportunidades y las amenazas.

La evaluación externa contempla dos componentes esenciales, los cuales presentan diferentes claves para identificar la posición de la organización en su entorno. Estos componentes se conocen como *análisis ambiental* y *análisis del sector*.

Análisis ambiental: Este proceso sistemático analítico se basa en los siguientes cuatro pasos principales:

1. Escogencia de variables ambientales clave que afectaran el desarrollo institucional de los siguientes factores: Fuerzas económicas, Fuerzas sociales, Fuerzas políticas, Fuerzas tecnológicas y Fuerzas competitivas.
2. Selección de fuentes claves de información ambiental.
3. Utilización de técnicas y herramientas de predicción.
4. Construcción de una matriz de evaluación del factor externo.

### **Construcción de una matriz de evaluación del factor externo**

El propósito de esta matriz es ubicar el lugar que ocupan las diferentes variables externas en su afectación sobre el sistema organizacional en análisis. Para elaborar la matriz de evaluación del factor externo se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Elaborar el listado de oportunidades y amenazas decisivas, con un mínimo de cinco factores y un máximo de 20.
2. Ponderar los factores. La totalidad de los factores dispuestos tienen una valoración de 1.0. Según la importancia de este dentro del sistema organizacional tendrá un ponderado de X O 2X.
3. Clasificar las variables: Tipo 1) Corresponde a una amenaza mayor; Tipo 2) Amenaza menor; Tipo 3) Oportunidad menor; Tipo 4) Oportunidad mayor.
4. Realizar la comparación 2:3 de la tabla 2.
5. Sumar resultados: Si el resultado de la relación es mayor a 3,0 entonces nos hallamos ante un estado de buenas oportunidades en el medio. Si el resultado es inferior a 3,0 nos encontraremos en un estado general de mayor peso de las amenazas.

Así las cosas, el resultado final de la evaluación externa se condensa en un conjunto de oportunidades y amenazas clasificadas en orden de importancia con base en su ponderación final. De otro lado, la sumatoria de los valores ponderados identificara el estado general de posición de la organización en el medio ambiente, según tengan mayor incidencia las oportunidades o las amenazas.

Figura 3. Ejemplo de Matriz de evaluación de los factores externos.

<b>Factor externo clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Políticas de Estado	0,2	3	0,6
Potencial asociativo	0,2	2	0,4
Aislamiento geográfico	0,1	1	0,1
Mercados externos	0,1	2	0,2
Competencia desleal	0,1	1	0,1
Desempleo	0,2	2	0,4
Violencia	0,1	4	0,4
<b>Totales</b>	<b>1,0</b>		<b>2,2</b>

Fuente: (Zabala Salazar, 2005)

### **Análisis del Sector**

Igualmente hay que hacer un análisis del sector; esto es, del conjunto de organizaciones que operan en la misma área de negocios o que hacen parte de un determinado grupo empresarial. Al evaluar las organizaciones del sector de la cooperación de deben tomar en cuenta ambos componentes. De un lado, se trata de realizar una evaluación de su posición respecto del conjunto de empresas de su propia área de actividad (sea financiera, agropecuaria, de confección, etc.), del otro, debe buscarse evaluar la coyuntura y las tendencias del modelo empresarial del cual hace parte (cooperativa, mutual, fondo de empleados, entre otros).

Con esta investigación también se busca conocer el comportamiento del mercado de servicios especializado de la institución, no solo dentro del sector al cual pertenece por naturaleza, sino también extensivo a otras formas empresariales.

### **Construcción de una matriz de perfil competitivo.**

1. Identificar los factores decisivos de éxito en el sector del cual hace parte la organización analizada, haciendo el listado de fortalezas y debilidades decisivas, con un mínimo de cinco factores y un máximo de veinte. Algunos factores tradicionales son: la participación en el mercado, los productos y servicios, los precios y costos, la publicidad, la posición financiera, las competencias administrativas, la investigación, etc.

2. Ponderar los factores. La totalidad de los factores dispuestos tienen una valoración de 1.0. Según la importancia del mismo dentro del sistema organizacional tendrá un ponderado de X O 2X.
3. Clasificar las variables: Tipo 1) Corresponde a una debilidad mayor; Tipo 2) Debilidad menor; Tipo 3) Fortaleza menor; Tipo 4) Fortaleza mayor.
4. Realizar la comparación 2:3 de la tabla 3.
5. Sumar resultados: Si el resultado de la relación es mayor a 2,5 entonces nos hallamos ante una situación de fortaleza respecto de los competidores. Si el resultado es inferior a 2,5 nos encontraremos en un estado general de debilitamiento.

Así las cosas, el resultado final de la evaluación externa se condensa en un conjunto de fortalezas y oportunidades clasificadas en orden de importancia con base en su ponderación final. De otro lado, la sumatoria de los valores ponderados identificara el estado general de posición de la organización respecto de los competidores u otras organizaciones de la misma naturaleza.

Figura 4: Ejemplo de Matriz de perfil competitivo

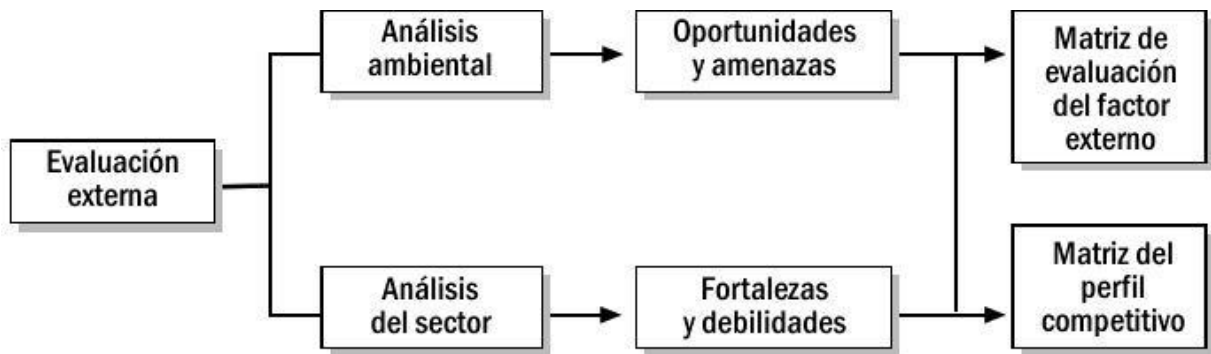
Factor clave de éxito	Ponderación	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Precio	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Posición financiera	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Calidad	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Lealtad del consumidor	0,2	1	0,2	2	0,4	1	0,2
Responsabilidad	0,2	4	0,8	1	0,2	2	0,4
<b>Totales</b>	<b>1,0</b>		<b>2,8</b>		<b>2,1</b>		<b>2,4</b>

Fuente: (Zabala Salazar, 2005)

La evaluación externa, mirada en la perspectiva que se ha analizado, puede graficarse como aparece en la siguiente gráfica.



Figura 5: Evaluación Externa



Fuente: (Zabala Salazar, 2005)

## Fase 2: Formulación del Plan estratégico

A esta fase se le conoce como fase de conceptualización o espacio de reflexión teórica acerca del futuro de la organización, el cual se divide en dos tareas principales: la definición de cultura organizacional y la formulación de objetivos básicos de desarrollo. Esta es la fase de formulación del plan estratégico consistente en la determinación de las políticas o guías globales de desarrollo institucional a largo plazo y de los objetivos socioeconómicos básicos que han de conducir las acciones hacia el cumplimiento del objeto social.

La formulación de la estrategia permite a la organización asumir una actitud proactiva, contraria de las prácticas reactivas cuando de pensar el futuro se trata. En tal sentido, a este momento de la planeación se le concibe como la formulación de acciones que le permitirán a la organización lograr sus objetivos últimos, lo que incluye: identificación de fortalezas y debilidades internas, determinación de amenazas y oportunidades externas, establecimiento de la misión, la visión y las políticas permanentes, la concreción de estrategias globales, la fijación de objetivos del alcance medio, el establecimiento de metas y la asignación de recursos.

### Definición de la cultura organizacional

La cultura organizacional está compuesta por los siguientes componentes: la misión y la visión, el modelo referencial, los objetivos socioeconómicos básicos y la estructura organizacional formal.

**La Misión:** Es la formulación de un propósito duradero que incorpora la filosofía de la organización y revela sus principales productos y servicios, así como las necesidades principales que desea satisfacer.

Las cooperativas, asociativas y solidarias definen su misión alrededor de las seis características básicas de su gestión:

1. El objeto social
2. La participación
3. La formación
4. La interoperación
5. El contrato moral
6. La política financiera

**La Visión:** Se detiene a expresar un acercamiento al futuro deseado y a las nuevas condiciones que se quiere construir mediante la acción de la organización. Las condiciones básicas para la formulación de la visión son las siguientes:

1. Debe ser definida por líderes. Esto es, el líder reconocido del entorno empresarial es quien en primer término debe hacer el esfuerzo de identificar el que ser y como serlo.
2. Debe ser compartida por el equipo de trabajo inmediato del líder, con el objeto de entusiasmarlos, ganar adeptos entre ellos y construir una comunidad con visión de futuro.
3. Debe ser amplia y detallada, para que pueda contener el pensamiento de todos. Quiere decir que la visión no puede limitarse al enunciado generalizador que no responde a los ideales particulares de quienes se comprometan con su construcción.
4. Debe ser positiva y alentadora, por lo que ha de incluir los valores y las creencias fundamentales de la comunidad.

### **Elaboración de la Matriz DOFA**

La construcción de estrategias clave de desarrollo se aborda a partir de una metodología especial denominada matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), también conocida como matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA. El objetivo concreto de la matriz es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias

alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente para identificar, finalmente, los objetivos socioeconómicos básicos de la organización.

La aplicación de la matriz produce un número determinado de variables alternativas, las cuales deben responder a problemáticas específicas del sistema organizacional en cuestión. Al revisar el conjunto de variables se encuentran las siguientes situaciones,

1. Varias de ellas están repetidas
2. Muchas se pueden asimilar al precisar su redacción
3. Otras tantas se pueden agrupar entre si porque corresponden a una situación específica.

Los anteriores hechos conducen a una alta reducción del conjunto de variables estratégicas, pudiéndose a partir de este punto, hacer una nueva clasificación de estrategias por área.

Una vez producida esta selección y clasificación, se habrá llegado al punto final de la matriz DOFA, el cual se convertirá en el insumo fundamental para que, realizando la priorización de estrategias, se determinen los objetivos socioeconómicos.

La matriz comparativa DOFA no tiene como propósito identificar los objetivos socioeconómicos ni seleccionar o determinar las mejores estrategias, aunque ellos son el resultado final de la metodología. Se pretende pues identificar una amplia gama de estrategias, algunas de las cuales podrán constituirse en insumos para precisar objetivos específicos y metas durante la fase de operacionalización. Sin embargo, el objetivo final de la matriz DOFA es construir lo que en planeación se denomina *objetivos estratégicos*, que son los resultados últimos a alcanzar durante el periodo de vigencia del plan de desarrollo. Metodológicamente esos objetivos se identifican mediante un intenso cruce entre las diferentes variables originadas en la matriz:

**Primero:** El cruce de fortalezas con oportunidades conduce a las estrategias FO, que son un conjunto de variables mediante las cuales se utilizan fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

**Segundo:** El cruce de las debilidades con las oportunidades tiene como objetivo encontrar variables que permitan vencer las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, resultando las estrategias DO.

**Tercero:** El cruce que conduce a las estrategias FA, tiene como propósito utilizar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas o disminuir su impacto sobre el sistema organizacional.

**Cuarto:** Finalmente, están las estrategias DA; están buscando reconocer las amenazas del medio ambiente con el propósito de encontrar alternativas factibles desde la perspectiva de reducir las debilidades, ya que estas son responsabilidad institucional. Este cruce recuerda que las amenazas son barreras para el desarrollo que no pueden eliminarse con el esfuerzo interno; lo que puede hacerse es reducir sus efectos o prevenirlos o actuar cautelosamente respecto a ellas.

Figura 6: Esquema de la Matriz DOFA

	<b>Fortalezas (F)</b>  Listado de fortalezas halladas en la fase de evaluación interna	<b>Debilidades (D)</b>  Listado de debilidades halladas en la fase de evaluación interna
<b>Oportunidades (O)</b>  Listado de oportunidades halladas en la fase de evaluación externa	<b>Estrategias FO</b>  Propósito: Utilización de fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>Estrategias DO</b>  Propósito: Vencer las debilidades, aprovechando las oportunidades
<b>Amenazas (A)</b>  Listado de amenazas halladas en la fase de evaluación externa	<b>Estrategias FA</b>  Propósito: Utilización de fortalezas para evitar o disminuir el impacto de las amenazas	<b>Estrategias DA</b>  Propósito: Reducir las debilidades para evitar o disminuir el impacto de las amenazas

Fuente: (Zabala Salazar, 2005)

Es necesario que se realicen adecuados cruces entre los factores, ello significa, primeramente, una cuidadosa selección de tales factores (fase de evaluación interna y externa), si este esfuerzo investigativo se ha producido correctamente, los cruces y las combinaciones entre factores serán ejercicios sencillos y harán que las estrategias surjan sin mayores dificultades. (Zabala Salazar, 2005)

### **Metodología para determinar los objetivos socioeconómicos**

Todo el proceso metodológico de aplicación de la matriz DOFA, implica resumir las diferentes variables estratégicas resultantes en unas cuantas (no más de seis u ocho) que engloben todo el sistema organizacional. A estas últimas se les denomina estrategias claves de desarrollo u objetivos socioeconómicos (objetivos estratégicos), los cuales constituirán un plan operativo independiente. Estos objetivos se definen como el conjunto de propósitos generales que son la base del desarrollo estratégico de la institución durante un periodo determinado (por un máximo de 5 años) u horizonte de tiempo definido por un plan de desarrollo.

La metodología utilizada en la matriz comparativa hizo posible finalmente que, mediante un proceso de eliminación, selección y clasificación de diversas variables estratégicas alternativas, se redijese el conjunto a un número más manejable.

Para proceder a la formulación de los objetivos socioeconómicos (estratégicos) se debe retomar ese conjunto de estrategias resultantes y adelantar un nuevo proceso de depuración y priorización, ordenándolas alrededor de subsistemas o temáticas clave. El resultado final será 5, 6 o un máximo de 8 variables globalizadoras, las cuales constituirán los objetivos socioeconómicos clave del desarrollo del plan de desarrollo, las variables destacadas podrán constituirse como objetivos específicos.

### **Fase 3: Formulación de planes operativos**

Esta es la fase de la operacionalización del plan, mediante el cual se adelantan ejercicios individuales de diseño que luego se han de colectivizar y afinar. Esta penúltima fase del proceso de planeación estratégica para el desarrollo institucional corresponde a la elaboración de los llamados planes operativos.

Cada plan operativo corresponde a un determinado objetivo socioeconómico básico. Cada objetivo socioeconómico. Cada objetivo socioeconómico, que tiene un carácter amplio y general, busca alcanzarse durante la vigencia del plan. Esto quiere decir que hay tantos planes operativos como objetivos socioeconómicos básicos se hayan identificado.

Los objetivos socioeconómicos se desglosan en objetivos específicos, los cuales son propósitos más particulares referidos a una determinada área de desarrollo pero que contribuyen al desarrollo de una estrategia clave. Cada objetivo específico debe desglosarse en metas, las cuales se realizan mediante una matriz operativa.

En planeación estratégica, a cada meta corresponde una matriz operativa. Esto es, el detalle de

ejecución de la meta requiere del diseño de una matriz que involucre actividades, cronograma y responsabilidades. La matriz operativa, ultimo componente del plan operativo es la respuesta a cuando, quien, como, y con qué, que comporta: actividades necesarias para alcanzar la meta, el cronograma u horizontes de tiempo para cada actividad, las responsabilidades y los recursos indispensables; el cómo y el con que se asimilan a los medios o tácticas utilizadas para realizar una o varias actividades.

#### **Fase 4: Ejecución y control**

En esta última fase del proceso de planeación debe reconocerse la importancia que reviste el problema del seguimiento de las acciones propuestas. El control permanente sobre los planes operativos proporciona elementos de comparación entre el comportamiento cotidiano del sistema organizacional con los resultados previstos y otorga la información necesaria para evaluar su cumplimiento.

El control que se opera en esta fase de planeación se denomina control de gestión y se diferencia de los controles de auditoria, de los controles presupuestales o de los controles sociales, ya que los objetivos de estos últimos son diferentes.

En términos generales, el control sobre los planes operativos pretende:

- Establecer las capacidades del sistema organizacional para responder a la gestión.
- Conocer a correspondencia entre la estructura organizacional con los planes trazados.
- Establecer correctivos.

Para alcanzar los propósitos del sistema de control, es necesario definir sus características básicas, las cuales se fundamentan en:

- La medición del cumplimiento de objetivos y metas
- Una acción permanente de informes periódicos de seguimiento
- Una acción de previsión y revisión
- Un proceso comunicacional que involucre toda la organización
- Acciones selectivas definidas con base en áreas claves y factores críticos de comportamiento institucional
- Un proceso de centralización del control con delegación de responsabilidades en áreas específicas

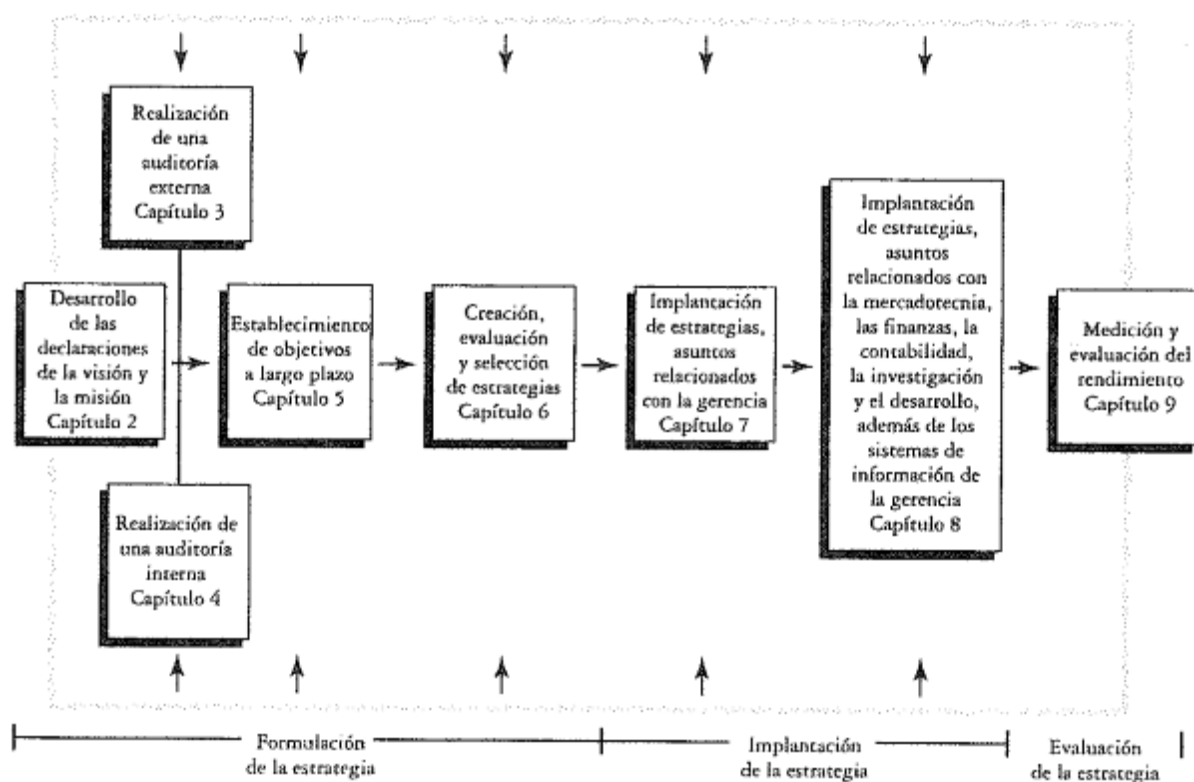
## 7.2 Modelo de Dirección Estratégica propuesto por Fred R. David

El proceso de dirección estratégica es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado. A continuación, se detalla el modelo:

### FIGURA

Un modelo integral de dirección estratégica



Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna” debido a sus estudios pioneros en General Motors Corporación y por sus 22 libros y cientos de artículos. La Harvard Business Review ha denominado a

Drucker como “el preeminente pensador en dirección de nuestro tiempo”.

Drucker afirma que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?” La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategas no han planteado de modo consciente esta razón por escrito. Según ilustra la figura 2 – 1, tanto estudiantes como académicos reconocen que las declaraciones de la visión y la misión, preparadas en forma diligente, constituyen el primer paso en la dirección estratégica:

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección.

Algunas empresas elaboran declaraciones de la misión sólo porque consideran que están de moda y no porque representen un compromiso real; sin embargo, las empresas que elaboran y revisan en forma sistemática sus declaraciones de la visión y la misión, las tratan como documentos vivos y las consideran como parte integral de la cultura de la empresa que obtienen grandes beneficios.

### **Visión vs Misión**

Muchas empresas elaboran una declaración tanto de la misión como de la visión. Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, la declaración de la visión lo hace a “¿qué queremos llegar a ser?” Muchas empresas poseen una declaración tanto de la misión como de la visión.

### **Proceso para desarrollar una declaración de la misión**

Como indica el modelo de dirección estratégica, se requiere una declaración definida de la misión antes de formular e implantar alternativas de estrategias. El proceso de elaboración de la declaración de la misión debe permitir la participación de tantos gerentes como sea posible, ya que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.

Un método utilizado con frecuencia para elaborar una declaración de la misión es seleccionar en primer lugar varios artículos sobre declaraciones de la misión, pedir a los gerentes que los lean como información previa y solicitarles después que preparen una declaración de la misión para la



empresa. Entonces, un comité de gerentes de alto nivel debe integrar estas declaraciones en un solo documento y distribuir esta declaración de la misión inicial a todos los gerentes. A continuación, se requiere revisar el documento en una junta para modificar, agregar o eliminar alguna de sus partes. Las empresas obtienen con mayor facilidad el apoyo de los gerentes en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, dependiendo del grado de participación de éstos en el documento final de la declaración de la misión. Así, el proceso de elaboración de una declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa.

Durante el proceso de elaboración de una declaración de la misión, algunas empresas utilizan grupos de debate integrados por gerentes para elaborar y modificar la declaración de la misión. Otras empresas contratan a un consultor externo para manejar el proceso y ayudar a redactar el documento. En ocasiones, una persona externa con habilidad para elaborar declaraciones de la misión y puntos de vista no tendenciosos puede llevar a cabo el proceso con mayor eficiencia que un grupo interno o un comité de gerentes. Es necesario tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos de interés externos de una empresa cuando el documento alcanza su forma final. Algunas empresas producen incluso una cinta de video para explicar la declaración de la misión y la manera como se elaboró.

### **Características de una Declaración de la Misión**

Una declaración de la misión es más que una declaración de detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, su alcance es amplio al menos por dos motivos principales. En primer lugar, una buena declaración de la misión permite la creación y la consideración de una variedad de objetivos y posibles alternativas de estrategias sin reprimir en forma excesiva la creatividad de la gerencia, ya que el exceso de especificidad limitaría el potencial de crecimiento creativo de la empresa.

En segundo lugar, una declaración de la misión necesita ser amplia para reconciliar con eficacia las diferencias entre los diversos grupos de interés de una empresa y atraerlos. Estos grupos de interés están constituidos por los individuos y grupos de individuos que poseen un interés o derecho especial sobre la empresa. Los grupos de interés incluyen a empleados, gerentes, accionistas, consejos directivos, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos ambientales y público en general.

### **Componentes de una Declaración de la Misión**

Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido formato y especificidad. La mayoría de los estudiantes y académicos de dirección estratégica consideran que una declaración eficaz presenta

nueve características o componentes. Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: geográficamente, ¿dónde compete la empresa?
4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

## **LA EVALUACIÓN EXTERNA**

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término definida, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

### **Fuerzas externas clave**

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambio en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicios que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los

distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

### **El proceso de realizar una auditoría externa**

El proceso de llevar a cabo una auditoría externa debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible. Para realizar una auditoría externa, una empresa debe recabar primero información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que le permita inferir las competitividades actuales. Al personal se le podría encomendar que examinara varias fuentes de información, como revistas especiales y de negocios, así como periódicos. Estos empleados podrían entregar informes de detección periódicos a un comité de gerentes encargado de llevar a cabo la auditoría externa. Este abordaje proporciona un flujo continuo de información estratégica oportuna y permite la participación de muchos empleados en el proceso de auditoría externa.

Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requiere una reunión o una serie de reuniones de gerentes para identificar, en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores externos clave se deben anotar en forma de listado en un rotafolio o pizarrón. Así se obtiene una lista de estos factores anotados en orden de importancia, pidiendo a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados del 1 al 20, es decir, de la oportunidad o amenaza más importante a la menos importante. Estos factores externos clave varían con el paso del tiempo y por industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores constituyen a menudo un factor de éxito crítico. Otras variables que se utilizan con frecuencia son la participación en el mercado, la serie de productos en competencia, las economías mundiales, los socios extranjeros, la ventaja de las cuentas clave y de marca registrada, la competitividad en precios, los adelantos tecnológicos, la migración de las poblaciones, las tasas de interés y el control de la comunicación.

Freud destacó que estos factores externos clave deben ser 1) importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales; 2) medibles; 3) aplicables a todas las empresas competidoras; y 4) jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la empresa en general y otros se centrarán más en áreas funcionales o de división. Una lista final de los factores externos más importantes se deberá comunicar y distribuir en toda la empresa; tanto las oportunidades como las amenazas representan factores externos clave.

### **FUERZAS ECONÓMICAS**

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas

estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costoso o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce.

Las tendencias en el valor del dólar ejercen efectos significativos y diversos en las empresas de diferentes industrias y ubicaciones; por ejemplo, la industria farmacéutica, de turismo, de entretenimiento, de vehículos de motor, aeroespacial y de productos forestales se benefician enormemente cuando el dólar cae frente al yen y al euro.

## **FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

## **FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES**

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

## **FUERZAS TECNOLÓGICAS**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y

modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes.

## **FUERZAS COMPETITIVAS**

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas. Además, las empresas de propiedad privada no publican ninguna información financiera ni de mercadotecnia.

No obstante, muchas empresas utilizan el internet para obtener la mayor parte de su información sobre los competidores; el internet es rápido, metódico, exacto y cada vez más indispensable en cuanto a esto.

## **ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de consumidores.

### **Rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

### **Entrada potencial de nuevos competidores**

Siempre que empresas nuevas integran con facilidad a una industria en particular, la intensidad de

la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractiva, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tiene la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando

la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

### **Poder de negociación de los consumidores**

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precios de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

### **FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA**

Una riqueza de información estratégica está disponible para las empresas tanto en fuentes publicadas como en fuentes no publicadas. Entre estas últimas están las encuestas a clientes, la investigación de mercado, las conferencias en las juntas de profesionales y accionistas, los programas de televisión, las entrevistas y las conversaciones con los accionistas. Entre las fuentes de información estratégica se encuentran las publicaciones como revistas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios, periódicos y manuales. En la actualidad, las computadoras y el internet han facilitado aún más la recolección, asimilación y evaluación de la información por parte de las empresas.

### **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)**

Una matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro cada factor externo clave indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

### **LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

### **LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA INTERNA**

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna



empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas; Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

### **Fuerzas internas clave**

Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan capacidades distintivas. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas; Algunos investigadores destacan la importancia de la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica comparándola con la auditoría externa.

### **El proceso de realizar una auditoría interna**

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Los factores clave deben clasificarse de tal manera que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

En comparación de la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Éste es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan otras áreas y actividades de la empresa.

## **LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)**

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI): Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. Una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una

lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Si importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno o cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres), o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

### **LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN**

Los procedimientos para elaborar una matriz EFE, una matriz EFY y una MPEC se presentaron anteriormente. La información que deriva de estas tres matrices proporciona la información inicial básica para las matrices de las etapas de ajuste y decisión que se describirán más adelante.

Las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.

### **LA ETAPA DE AJUSTE**

La estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y

recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles.

### **La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)**

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para provechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por los general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Un ejemplo de una estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un departamento legal excelente (una fortaleza) para recaudar casi 700 millones de dólares en daños y regalías de nueve empresas coreanas y japonesas que transgredieron las patentes de chips de memoria semiconductores (amenaza).

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria.

### **La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)**

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), otra herramienta de ajuste importante. Su esquema de cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera {FF} y ventaja competitiva {VC}) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental {EA} y fortaleza industrial {FI}). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA. Del mismo modo que la matriz FODA, la matriz PEEA debe adaptarse a la empresa específica en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como sea posible.

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEEA son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA, y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional relacionado con cada perfil sugiere el tipo de estrategias a seguir: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante intensivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación

concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos, Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

### **LA NATURALEZA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La formulación eficaz de la estrategia no garantiza la implantación exitosa de la estrategia. ¡Siempre es más difícil hacer algo (implantación de la estrategia) que decir que uno lo hará (formulación de la estrategia)! Aunque están muy vinculadas entre sí, la implantación de la estrategia es muy distinta de la formulación de la estrategia y presentan los siguientes contrastes:

- La formulación de la estrategia es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción.
- La implantación de la estrategia es el majeo de las fuerzas durante la acción.
- La formulación de la estrategia se centra en la eficacia.
- La implantación de la estrategia se centra en la eficiencia.
- La formulación de la estrategia es sobre todo un proceso intelectual.
- La implantación de la estrategia es sobre todo un proceso operativo.
- La formulación de la estrategia requiere una buena intuición y habilidades analíticas
- La implantación de la estrategia requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo.
- La formulación de la estrategia exige la coordinación entre algunos individuos.
- La implantación de la estrategia exige la coordinación entre muchos individuos.

Después de estudiar las dos anteriores teorías se procede a realizar una comparación bibliográfica de las mismas, a fin de escoger la teoría que mejor se amolde y contribuya al desarrollo del proyecto:

ASPECTOS POR EVALUAR	TEORIA DE HERNANDO ZABALA	TEORIA DE FRED R. DAVID
EXPLICACION	La explicación teórica incrementa la capacidad de entendimiento de las personas, teniendo en cuenta que son personas que no tienen formación en el tema.	La explicación teórica, de acuerdo con el lenguaje utilizado, tiende un poco a confundir al lector en cuanto al desarrollo de la metodología.
DESCRIPCION	Explica claramente los componentes y pasos para desarrollar un proyecto de planeación estratégica.	Explica claramente los componentes necesarios para el desarrollo de la planeación estratégica.
CONSISTENCIA LOGICA	Es una teoría sistemática, guarda una lógica y relación entre cada uno de sus pasos o fases.	Tiende a perderse un poco la relación o el orden de los pasos a seguir.
ENFOQUE	Orientada a empresas cooperativas y del sector solidario.	Orientado a todo tipo de empresas.

De acuerdo con el análisis realizado en el marco teórico de este proyecto, el referente teórico escogido es Hernando Zabala Salazar, autor del libro Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias; Es escogido gracias a su capacidad de explicación, descripción, consistencia lógica y enfoque, teniendo en cuenta que la empresa a la que se le aplicaría el proyecto de grado es una cooperativa.

### **CAPITULO III: DISEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Con base en el referente teórico escogido se procede a iniciar el proceso de elaboración de la planeación estratégica de la Cooperativa Coobsocial, a partir de este capítulo se aplicará la teoría expuesta en el marco teórico de este proyecto, se comienza a introducir la fase practica del ejercicio en la cooperativa, la evaluación y la formulación del plan estratégico, los cuales serán herramientas importantes dentro del desarrollo efectivo de la organización.

Para el desarrollo de este capítulo se hizo necesario trabajar en conjunto con miembros de la alta dirección de Coobsocial, la metodología utilizada para el levantamiento de la evaluación de los factores internos y externos de la organización fue la siguiente:

Se convoca a reunión a reunión a los miembros de la alta dirección (Gerente, jefe financiero y Administrador), iniciando con una socialización y explicación de cada una de las matrices a diligenciar y la forma en las que estas matrices contribuyen al diseño de la planeación estratégica de la organización; todas estas personas inicialmente hacen un listado a través de la metodología lluvia de ideas de todos aquellos factores tanto internos como externos que impactan en la organización. Luego de esta lluvia de ideas se listan en cada una de las matrices y comienza cada uno a calificar cada uno de los factores, como solo debe quedar una sola calificación se debate con estas tres personas la calificación final de cada factor y posteriormente colocándolo en la matriz final.

Se inicia con la evaluación de los factores externo e internos de la organización, evaluación que se alimenta de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas por los miembros de la alta dirección de Coobsocial. En el caso de la siguiente matriz, se utilizaron las fortalezas y debilidades identificadas, las cuales fueron ponderadas para obtener un total.

Tabla 2. Matriz de evaluación del factor interno

<b>FACTOR INTERNO DECISIVO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Capacidad y experiencia de los empleados	0,15	4	0,6
Perfiles profesionales adaptados a las necesidades	0,15	3	0,45
Amplia utilización del crédito por parte de los asociados.	0,15	3	0,45
Tecnología de sistemas poco avanzada	0,15	1	0,15
Aporte social decreciendo	0,15	1	0,15
Poca capacitación de directivos	0,15	2	0,3
Permanente liquidez	0,1	3	0,3
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>2,4</b>

Fuente: Coobsocial

Después de implementar la matriz de fortalezas y debilidades, con información recolectada del grupo de la alta dirección: Gerente, Jefe financiero y Administrador, y de acuerdo con el resultado total después de la ponderación, se puede concluir que la empresa atraviesa un debilitamiento general, donde se debe comenzar a atacar las debilidades más fuertes de la organización: Tecnología de sistemas poco avanzada y aporte social decreciente, con el fin de que estas debilidades no sigan afectando el desarrollo efectivo de la cooperativa.

De igual forma y con la misma metodología explicada anteriormente, se realizó la matriz de factores externos, teniendo como insumo, luego de una lluvia de ideas, las amenazas y las oportunidades identificadas por los miembros de la alta dirección.



Tabla 3. Matriz de evaluación de factor externo de Coobsocial

FACTOR INTERNO DECISIVO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Fácil acceso a la tecnología de sistemas.	0,15	4	0,6
Amplia oferta de capacitación técnica	0,15	3	0,45
Programas de sistemas avanzados	0,15	3	0,45
Recesión económica	0,15	1	0,15
Mejoramiento de comunicaciones	0,1	4	0,4
Competencia desleal	0,15	1	0,15
Normas y reglamentaciones	0,15	2	0,3
<b>TOTALES</b>	1	18	2,5

Fuente: Coobsocial

El resultado final de la evaluación externa sintetiza una serie de oportunidades y amenazas clasificadas en orden de importancia con base en su ponderación final. La sumatoria de los resultados ponderados nos indica que la organización se encuentra en un estado general de amenazas.

A continuación, se analizarán las variables externas inmediatas que afectan el sistema organizacional de Coobsocial, teniendo en cuenta un listado de 5 factores decisivos de éxito en el sector, los cuales fueron definidos por los miembros de la alta dirección (Gerente, Administrador y Jefe Financiero). Estas variables externas fueron evaluadas en Coobsocial contra sus principales competidores: Dos empresas de venta de medicamentos al público y una empresa de venta de enseres, en reunión con un representante de cada una de estas empresas.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo de Coobsocial

<b>EMPRESA 1: Venta de Medicamentos</b>			
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Musculo financiero	0,2	4	0,8
Precio	0,2	1	0,2
Posición Financiera	0,1	3	0,45
Calidad	0,2	3	0,45
Ubicación estratégica	0,2	2	0,3
<b>TOTALES</b>	1,0	13	2,2
<b>EMPRESA 2: Venta de Medicamentos</b>			
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Musculo financiero	0,2	4	0,8
Precio	0,2	1	0,2
Posición Financiera	0,1	3	0,45
Calidad	0,2	3	0,45
Ubicación estratégica	0,2	2	0,3

<b>TOTALES</b>	1,0	13	2,2
<b>EMPRESA 3: Venta de Enseres</b>			
<b>FACTOR CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Musculo financiero	0,2	2	0,4
Precio	0,2	2	0,4
Posición Financiera	0,1	3	0,45
Calidad	0,2	3	0,45
Ubicación estratégica	0,2	2	0,3
<b>TOTALES</b>	1,0	12	2

Fuente: Coobsocial

El resultado final de la matriz de perfil competitivo nos sintetiza una serie de fortalezas y oportunidades clasificadas en orden de importancia con base en su ponderación final. La sumatoria de los valores ponderados en este momento indica que la organización se encuentra en un estado general de amenaza respecto de sus competidores, teniendo como aspectos más críticos frente a sus competidores: la ubicación de la cooperativa, el precio y el musculo financiero. Todos estos resultados arrojados en la evaluación interna y externa serán tenidos en cuenta en la matriz comparativa para el establecimiento de estrategias y objetivos estratégicos.

A continuación, desarrollando la fase de formulación del plan estratégico procederemos a definir las guías de desarrollo institucional a largo plazo (misión, visión) y los objetivos socioeconómicos u objetivos estratégicos.

#### **Establecimiento de la Misión:**

Para la creación de la misión de Coobsocial se diseñó una encuesta, la cual fue aplicada a los miembros de la alta dirección (Gerente, Administrador, jefe financiero)

Para la creación de esta encuesta se tuvo en cuenta las características con las que debe contar una misión, con base en lo descrito en el marco teórico de este proyecto. Se realizó una reunión con los miembros de la alta dirección, se capacitaron acerca del tema tratado y posteriormente llenaron una encuesta corta (Ver encuesta Misión y Análisis de Encuesta Misión en el Anexo #1), posterior a la realización de la encuesta, cada uno socializo los resultados y se consolidaron en un mismo párrafo al cual se llamó misión.

Como resultado de la aplicación de la encuesta, la misión queda de la siguiente forma:

“Somos una cooperativa multiactiva que comercializa productos y servicios a sus asociados y a la comunidad en general, a través de estrategias de gestión socioempresarial participativa, con un personal altamente competente y comprometido, solidez financiera y administrativa, con altos estándares de calidad y un mejoramiento continuo orientado a propiciar el bienestar integral de todas las partes interesadas”.

#### **Establecimiento de la visión:**

Con la misma metodología con la que se estableció la misión, se realizó la visión. La visión fue realizada con información recogida en la encuesta #2 (Ver Anexo), la cual fue elaborada teniendo en cuenta los aspectos descritos en el marco teórico de este proyecto. La encuesta de la visión fue aplicada a los miembros de la alta dirección (Gerente, Administrador, jefe financiero) Ver encuesta Visión y Análisis de Encuesta Visión en el Anexo #2 Como resultado de la aplicación de esta herramienta, la misión queda de la siguiente forma:

“En el 2020 seremos una organización de carácter solidario reconocida a nivel regional por su contribución al bienestar social, mediante la ejecución de procesos sociales, económicos y productivos, orientados al mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus asociados, sus familias y la comunidad en general”.

### Matriz comparativa DOFA

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en los ejercicios realizados en la fase de evaluación interna y externa (información consignada en las matrices anteriores), se procede a elaborar la matriz comparativa DOFA con la información obtenida con la puntuación asignada por los representantes de la alta dirección, en la que las puntuaciones más fueron tomadas como debilidades y amenazas, y las más altas eran tomadas como oportunidades y fortalezas; El cruce de estos aspectos internos y externos dieron como resultado, luego de una lluvia de ideas, una gama de estrategias de defensa contra las debilidades y amenazas de la organización.

La siguiente matriz fue cruzada y elaborada con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas por los miembros de la alta dirección.

Tabla 5: Matriz comparativa DOFA

	<b>F</b>	<b>D</b>
	Capacidad y experiencia de los empleados. Perfiles profesionales adaptados a las necesidades. Amplia utilización del crédito por parte de los asociados. Musculo financiero. Posición Financiera. Calidad.  Permanente liquidez	Tecnología de sistemas poco avanzada. Aporte social decreciendo. Poca capacitación de directivos. Precio. Ubicación estratégica.

<b>O</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>Fácil acceso a la tecnología de sistemas.</p> <p>Amplia oferta de capacitación técnica.</p> <p>Programas de sistemas avanzados.</p> <p>Mejoramiento de comunicaciones.</p>	<p>Elaborar plan de comunicaciones para aumentar las ventas y el reconocimiento de la organización.</p> <p>Establecer sistemas de información que permita el manejo eficiente de proveedores, clientes, contratos, presupuestos, empleados, proyectos ejecutados, productos.</p>	<p>Gestionar alianzas con los proveedores para proveer precios competitivos en el mercado.</p> <p>Incorporar las actualizaciones tecnológicas en las prácticas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios.</p> <p>Diseñar un plan de formación para directivos y</p>

	Incorporar las actualizaciones tecnológicas en las prácticas de la empresa que permitan aumentar la productividad para mantener la calidad de los productos y servicios.	empleados.
<b>A</b> Recesión económica. Competencia desleal. Normas, reglamentaciones.	<b>Estrategias FA</b> Implementar sistema de información que contenga datos de competidores y sus comportamientos en el sector, variables económicas que afecten el sector. Diseñar e implementar sistemas de gestión para el cumplimiento de normas y reglamentaciones que así lo exijan.	<b>Estrategias DA</b>  Gestionar integración con proveedores para el desarrollo de proyectos. Implementar sistema de información que induzca a la organización a aumentar su productividad.

Fuente: Coobsocial

Luego de la elaboración de la matriz comparativa DOFA por parte de los miembros de la alta dirección, se procede a establecer los objetivos estratégicos con base en las estrategias arrojadas en la matriz DOFA. De las estrategias resultantes se escogieron entre todos los miembros de la alta dirección, las prioritarias para la organización, dando como resultado los siguientes objetivos estratégicos:

1. Implementar un sistema de gestión integral para el desarrollo de las normas y reglamentaciones exigidas para la organización.
2. Fomentar el desarrollo de las competencias requeridas por todos los asociados y trabajadores de la organización, de tal forma que se incentive el emprendimiento con el fin de mejorar su calidad de vida.
3. Implementar Un Sistema Comunicación Integral e Información.

## Formulación del Plan Estratégico

Se ha llegado a la fase de formulación del plan estratégico, en este momento se despliega a partir de cada objetivo estratégico definido, un plan que permitirá a la organización realizar el seguimiento y control a la ejecución de todos los objetivos estratégicos definidos durante el ejercicio de la planeación.

Este plan fue realizado por los miembros de la alta dirección y posteriormente será socializado a todos los trabajadores para que contribuyan y se involucren en el cumplimiento de este, a través de la ejecución basada en el ciclo PHVA.

Objetivo estratégico 1: Implementar un sistema de gestión integral para el desarrollo de las normas y reglamentaciones exigidas para la organización.				
Objetivo Específico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable
Normalizar los procesos priorizados por la organización	Identificar los procesos a priorizar	% de proceso normalizados	100% de los procesos normalizados a 31 de diciembre de 2018	Administrador
	Actualizar o documentar los procesos priorizados			
	Aprobar los procesos priorizados			
Garantizar la correcta implementación de los procesos priorizados y mejoramiento continuo de los mismos	Socializar los procesos actualizados y aprobados	% de proceso normalizados	100% de los procesos normalizados, implementados correctamente a 31 de dic de 2018	
	Implementar los procesos priorizados			
	Realizar seguimiento a la ejecución de los procesos			
	Identificar y ajustar desviaciones y falencias			
	Evaluar la ejecución procesos mediante un programa de auditorías internas			
Fortalecer la cultura de calidad de la organización, orientándonos al mejoramiento continuo de los procesos	Diseñar e implementar estrategias de comunicación, capacitación y sensibilización para todos los trabajadores.	% de conformidad el sistema de gestión integral.	100% de conformidad del sistema de gestión integral.	
	Implementar un sistema de auditorías internas para todos los procesos en vía de mejora	% de satisfacción al usuario	100% de satisfacción en el usuario	
	Evaluar resultados de las auditorías y hacer ajustes.		Certificación de conformidad del sistema por parte de organizaciones certificadoras a nivel nacional.	

Objetivo Estratégico 2. Fomentar el desarrollo de las competencias requeridas por todos los asociados y trabajadores de la organización, de tal forma que se incentive el emprendimiento con el fin de mejorar su calidad de vida.				
Objetivo Especifico	Actividades	Indicador	Meta	Responsable
Desarrollar planes de formación para los asociados y trabajadores con el fin de mejorar el desempeño de la organización.	Desarrollar e implementar el plan de formación para los asociados y trabajadores a través de alianzas estratégicas.	% de eficacia de la formación	Resultados de eficacia de la formación por encima del 80%.	Jefe Financiero
	Hacer seguimiento a los resultados de cada formación.	% de satisfacción de la formación		
Definir plan de incentivos y reconocimientos para premiar el mejor desempeño de los trabajadores.	Diseñar el plan de incentivos y reconocimientos basados en resultados esperados luego de recibir formaciones	% de cumplimiento del cronograma del proyecto.	Plan de incentivos y reconocimientos realizado a 31 de diciembre de 2019	
	Evaluar el impacto económico del plan y hacer provisión presupuestal	Nivel de satisfacción de los usuarios		
	Aplicar el plan y evaluar el impacto			



Objetivo Estratégico 3. Implementar un sistema de comunicación integral				
Objetivo Especifico	Actividad	Indicador	Meta	Responsable
Diagnóstico del estado de la comunicación integral dentro de la organización.	Realizar el inventario de los procesos y del estado actual de la comunicación organizacional	% de cumplimiento del diagnóstico de estado de las comunicaciones	100% del Diagnóstico realizado.	Gerente
	Identificar los procesos y actividades de comunicación que necesitan diseño y rediseño			
	Identificar los cambios y/o ajustes a realizar en cada uno de los procesos y actividades de comunicación			
	Definir los costos del proyecto del sistema de información y comunicación			
Planeación y modelamiento del sistema comunicación integral	Diseñar la estructura del sistema de comunicación	% de cumplimiento del cronograma	100% Cronograma ejecutado	
	Definir tiempo y alcance de ejecución del sistema de información y comunicación.			
Desarrollo e implementación del sistema de comunicación integral.	Desarrollar el sistema de información y comunicación integral.	% de cumplimiento del sistema de comunicación	100% del sistema de y comunicación integral implementado en diciembre de	
	Sensibilizar al talento humano hacia el uso del sistema de comunicación integral (carteleras informativas, parámetros de comunicación organizacional).	Porcentaje de trabajadores que hacen uso adecuado del sistema de comunicación = Número de usuarios que hacen uso adecuado del sistema / Número de usuarios evaluados u observados	90% de los trabajadores haciendo uso adecuado del sistema de comunicación integral en junio de 2020.	
	Establecer un programa de formación que conlleve al fortalecimiento de la cultura organizacional de los trabajadores (puesta en práctica de los principios organizacionales, uso de las herramientas tecnológicas y de comunicación).			

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PRIMER AÑO

OBJETIVO ESTRATEGICO	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	PARA QUE	COMO	COMO MEDIRLO
Implementar un sistema de gestión integral para el desarrollo de las normas y reglamentaciones exigidas para la organización.	Normalizar los procesos priorizados por la organización	Jefes de proceso	Julio de 2018	Coobsocial - Carmen de Bolívar	Para poder aumentar la efectividad en el mercado y por ende obtener beneficios para la organización.	Identificar los procesos a priorizar	Numero de procesos priorizados - 100% de los procesos normalizados a 31 de diciembre de 2018
						Actualizar o documentar los procesos priorizados	
						Aprobar los procesos priorizados	
						Socializar los procesos actualizados y aprobados	
						Implementar los procesos priorizados	
	Fortalecer la cultura de calidad de la organización, orientándonos al mejoramiento continuo de los procesos	Alta dirección	Junio 1 de 2018	Coobsocial - Carmen de Bolívar	Para estar en la capacidad de planear las actividades antes de ejecutarlas, medir, evaluar y ajustar todos los procesos de la organización, además de impactar positivamente en el desempeño de la empresa.	Realizar seguimiento a la ejecución de procesos	Actas de seguimiento, % de cumplimiento de planes de acción levantados.
						Identificar y ajustar desviaciones y falencias.	Numero de acciones correctivas efectivas
						Diseñar e implementar estrategias de comunicación, capacitación y sensibilización para todos los trabajadores.	Numero de estrategias de comunicación desarrolladas a diciembre de 2018
						Implementar un sistema de auditorías internas para todos los procesos.	Numero de auditorías internas ejecutadas, sobre las que se planearon.
						Evaluar resultados de las auditorías y hacer ajustes.	Numero de acciones correctivas implementadas efectivamente, frente a nos conformidades halladas en auditoria.

Fomentar el desarrollo de las competencias requeridas por todos los asociados y trabajadores de la organización, de tal forma que se incentive el emprendimiento con el fin de mejorar su calidad de vida	Desarrollar planes de formación para los asociados y trabajadores con el fin de mejorar el desempeño de la organización	Alta dirección	Diciembre de 2018	Coobsocial - Carmen de Bolívar	Para contribuir al desempeño de la organización, ya que amabos toman decisiones importantes en la organización y necesitan enriquecer sus conocimientos para obtener decisiones acertadas.	Desarrollar e implementar el plan de formación para los asociados y trabajadores a través de alianzas estratégicas.	Cumplimiento del plan de formacion
						Hacer seguimiento a los resultados de cada formación.	
	Definir plan de incentivos y reconocimientos para premiar el mejor desempeño de los y trabajadores.				Para fomentar el trabajo en equipo en la organización, el compromiso y el sentido de pertenencia dentro de la misma, de tal forma que todos los trabajadores aporten en la búsqueda de nuevos proyectos que generen ingresos sostenidos en el tiempo.	<div>Diseñar el plan de incentivos y reconocimientos basados en resultados esperados luego de recibir formaciones</div> <div>Evaluar el impacto económico del plan y hacer provisión</div>	Implementación del plan de incentivos dentro de la empresa a diciembre de 2018
Implementar un sistema de comunicación integral	Diagnóstico del estado de la comunicación integral dentro de la organización.					Realizar el inventario de los procesos y del estado actual de la comunicación organizacional	

## CONCLUSIONES

- ✓ Se estableció la misión y la visión de la empresa, a través de un ejercicio organizado con la alta dirección, enfocados siempre en el entorno interno y externo, con el fin de definir metas claras para el fortalecimiento de la organización y su nueva planeación estratégica.
- ✓ Se evidencio que la empresa se encuentra en un estado general de debilidad y amenaza, por lo anterior a través de la lluvia de ideas y enfocados en el entorno de esta, la alta dirección estableció estrategias para recuperar posicionamiento en el mercado y continuar en el camino de la mejora continua.
- ✓ Con el cruce de DOFA, se definieron estrategias, de las cuales algunas se convirtieron en objetivos estratégicos; de esta forma realizó la formulación del plan estratégico, el cual incluye las actividades a realizar y los indicadores con los que se medirá el desempeño de la ejecución de los objetivos estratégicos.
- ✓ Con la ayuda de todo el ejercicio de planeación estratégica se definió un plan de implementación para el primer año, de tal forma que se comience a ejecutar desde junio del año 2018 y se comience a trabajar de forma continua en el logro de los demás objetivos estratégicos.

El plan estratégico se formula como herramienta para establecimiento de una guía para el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidos. Todo lo anterior fue de gran ayuda para el cumplimiento del objetivo general de este proyecto: El diseño de la planeación estratégica de Coobsocial, que le permita a la empresa definir planes de acción orientados al crecimiento sostenido.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones sugeridas a la organización para el mantenimiento y sostenimiento de la planeación estratégica:

- ✓ Se debe trabajar permanentemente por crear una cultura organizacional orientada al cambio, que integre a los miembros de todas las sedes a la consecución de proyectos que generen ingresos y desarrollo.
- ✓ Debe existir una permanente investigación y seguimiento respecto al comportamiento del mercado, para esto es necesario que la alta dirección este comprometida y promueva esta cultura investigativa tanto en asociados como en trabajadores.
- ✓ Evaluar constantemente el posicionamiento de los productos ofrecidos en el mercado, especialmente el precio de los medicamentos en el mercado.
- ✓ Adecuar permanentemente los presupuestos, de tal forma que se lleve a cabo una ejecución presupuestal alineada a lo planeado.
- ✓ Evaluar la conveniencia de todos los proyectos que se deseen ejecutar, sin perder el enfoque de cooperativa multiactiva de bienestar social, impactando positivamente en la comunidad.
- ✓ Se debe realizar seguimiento continuo a la ejecución del plan estratégico y a sus actores principales, todo esto liderado por los miembros de la alta dirección, involucrando también a los asociados en el proyecto.
- ✓ Se deben realizar actividades de formación permanente a todos los miembros de la organización, de tal forma que fortalezcan la ejecución del plan.
- ✓ Se debe realizar medición y análisis a todas las actividades relacionadas con el plan, con el fin de establecer acciones correctivas o preventivas, que permitan mejorar el desempeño del plan.
- ✓ Siempre debe existir un compromiso de la alta dirección, y que además sea transmitido a todos los miembros de la organización.
- ✓ Se deben continuar realizando planes operativos por año, que les permita tener continuidad en el alcance de sus objetivos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ✓ David, F. R. (2013) Conceptos de administración estratégica. Recuperado de <http://app.ute.edu.ec>.
- ✓ Hill, C. & Jones, G. (2009). Administración estratégica. Recuperado de: <https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>
- ✓ Zabala Salazar, Hernando (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, Universidad Cooperativa de Colombia, Primera edición.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta de Misión y sus resultados

PREGUNTA	RESPUESTA
¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Suministro de medicamentos, venta de medicamentos, venta de enseres y productos para la construcción.
¿dónde compite la empresa?	En el municipio de El Carmen de bolívar y los municipios de Sampués y Sincelejo.
¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Si
¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Solidaridad, responsabilidad, honestidad, eficiencia y transparencia.
¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?	El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados.
¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?	Si
¿son los empleados un activo valioso de la empresa?	Si

### ANEXO 2: Encuesta de Visión y sus resultados

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser reconocidos a nivel regional
¿Cómo seremos en el futuro?	Una organización exitosa en la ejecución de proyectos sociales.
¿Qué haremos en el futuro?	Seguiremos trabajando en procesos orientados a mejorar la calidad de nuestros asociados y sus

	familias.
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Como somos una organización multiactiva, esperamos seguir teniendo la oportunidad de participar en procesos productivos y económicos, que ayuden al desarrollo de la cooperativa y a su vez a los asociados y sus familias.